

นางเกษร สอนศรี

บรรณารักษ์ชำนาญการ



การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล สำหรับการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (KPI)

1. วัตถุประสงค์การพัฒนาความรู้

- 1.1 เพื่อสร้างความเข้าใจการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล
- 1.2 เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ
- 1.3 เพื่อสามารถวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้

2. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ Performance Management

2.1 ความหมายของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายโดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

2.2 ขั้นตอนหลักของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ขั้นตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติงานที่จะต้องทำใช้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.2.2 ขั้นตอนการติดตาม (Monitor) ผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานเพื่อให้ผู้ทำงานหรือผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

2.2.3 ขั้นตอนการพัฒนา (Develop) ผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น

2.2.4 ขั้นตอนการประเมิน (Appraise) ผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก

2.2.5 ขั้นตอนการให้รางวัล (Reward) การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.3 ความหมายตัวชี้วัด : Key Performance Indicators คือข้อมูลวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นตามข้อกำหนดที่ตกลงมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการประเมินความก้าวหน้าขององค์กร

2.4 การเชื่อมโยงระหว่าง PMs กับ KPIs กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นให้สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs : Key Performance Indicators) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งระบบดังกล่าวนี้จะเป็นการเอื้อให้กับลูกน้องที่สามารถจะอธิบายให้กับหัวหน้าทราบว่าในหน้าที่ที่เขาปฏิบัติมีขั้นตอน ยากง่ายเพียงใด กำหนดว่าจะวัดผลงานมีอะไรบ้าง การมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด ตกลงต่อรองระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะทำให้ได้ตัวชี้วัดที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งหัวหน้าสามารถติดตามผลระหว่างการทำงานหาแนวทางในการพัฒนาลูกน้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด ให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

2.5 ความสำคัญและความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะจากบนลงล่าง คือเป็นลักษณะการมอบหมายถ่ายทอดหรือส่งต่อให้กับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กำกับของตนเอง เริ่มจาก ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล ตามลำดับ ซึ่งเมื่อระดับบุคคลดำเนินการตามตัวชี้วัดได้สำเร็จผลงานตามเป้าหมายจะถูกดันขึ้นไปสู่ระดับองค์กร ตอบเป้าประสงค์และตัวชี้วัดภาพรวมทั้งหมดขององค์กรมีผลงานสำเร็จ ตามอธิบายตามภาพดังนี้



3. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI)

มีวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัด 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1 วิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Goal Cascading Method) เป็นการถ่ายทอดจากบนลงล่าง หัวหน้าหน่วยงานหรือส่วนราชการรับเป้าหมายด้านยุทธศาสตร์ หรือตามภารกิจฯ จากส่วนราชการที่อยู่เหนือขึ้นไป เมื่อรับมาแล้วจะส่งต่อไปในแต่ละระดับจนถึงผู้ปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นการถ่ายทอดในลักษณะโยนเป้าหมาย

3.2 วิธีการสอบถามการคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method) การคิดวิเคราะห์ตัวเนื้องานออกมาเป็นตัวชี้วัด วิเคราะห์ว่าลูกค้าของเราคือใคร ต้องการอะไรจากผลิตภัณฑ์ของเราบ้าง ตัวชี้วัดของเราจะเป็นอย่างไร เอาความต้องการของผู้รับบริการมาเป็นตัวชี้วัด

3.3 วิธีการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method) เป็นวิธีการตั้งกระบวนการของงานแล้วตั้งแต่ละกระบวนการที่สำคัญที่บ่งบอกถึงกระบวนการที่ส่งผลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ

3.4 วิธีการพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง โดยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วสามารถเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไขได้นำมากำหนดตัวชี้วัด

4. การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

4.1 มาตรฐานตัวชี้วัดรายบุคคลมีหลักคิดหรือวิธีพิจารณา 5 หลักของคำว่า SMART ดังนี้

4.1.1 มีความเจาะจง (Specific) เพียงพอชัดเจนหรือไม่ว่าต้องการวัดอะไร ต้องการผลลัพธ์อย่างไร

4.1.2 ต้องวัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้และที่สำคัญไม่เป็นภาระตัวชี้วัดมากเกินไป การเก็บข้อมูลไม่กระทบกับงานหลักมากเกินไป

4.1.3 เห็นชอบ (Agreed Upon) ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

4.1.4 เป็นจริงได้ (Realistic) งานที่เราวัด หรือตัวชี้วัดที่เราเอามาวัดต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้ งานท้าทายหรือไม่ท้าทายควรเป็นงานที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานของเราถ้าเราทำสำเร็จ

4.1.5 ภายใตกรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound) การทำงานหรืองานที่เราใช้วัด มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป เพราะรอบการประเมินแต่ละรอบมีระยะเวลา 6 เดือน คือในหนึ่งปีงบประมาณมีรอบการประเมิน 2 รอบ

4.2 การกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมและมีมาตรฐานมีหลักคิดของการตั้งค่าเป้าหมาย 5 เป้าหมายดังนี้

4.2.1 ค่าเป้าหมาย 1 คือ ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้

4.2.2 ค่าเป้าหมาย 2 คือ ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

4.2.3 ค่าเป้าหมาย 3 คือ ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป หมายถึงการทำงานในภาวะปกติที่ทำได้อยู่แล้ว

4.2.4 ค่าเป้าหมาย 4 คือ ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง

4.2.5 ค่าเป้าหมาย 5 คือ ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมากโอกาสสำเร็จ มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์

4.3 การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล มีขั้นตอนการวิเคราะห์ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ดังนี้

4.3.1 การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง

4.3.2 ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร

4.3.3 สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง

4.3.4 เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่

ตัวอย่างงานหรือภารกิจ : งานเขียนข่าวประชาสัมพันธ์ โดยวิธีการนำขั้นตอนทั้ง 4 หัวข้อมาทำการวิเคราะห์

ขั้นตอน/หัวข้อการวิเคราะห์	ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์	ตัวชี้วัดที่ได้
1. การปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง	ประชาชน/บุคลากร	1. ร้อยละของบุคลากรภายในหน่วยงานที่ทราบข่าวประชาสัมพันธ์
2. ทำแล้วได้ผลลัพธ์คืออะไร	1. มีการประชาสัมพันธ์ข่าว 2. กลุ่มเป้าหมายรับทราบข่าว 3. กลุ่มเป้าหมายเข้าใจข่าว	
3. สามารถวัดผลความสำเร็จได้ด้วยวิธีใดบ้าง	แบบสอบถาม/สัมภาษณ์	2. ร้อยละบุคลากรที่มีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการนำเสนอข่าว
4. เก็บข้อมูลยากเกินไปหรือไม่	สอบถาม/ประเมินผล	3. ระยะเวลาเฉลี่ยในการนำเสนอข่าวประชาสัมพันธ์

4.4 การจัดทำตัวชี้วัดที่มีคุณภาพ

4.4.1 คำนึงถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพจากมาตรฐานตัวชี้วัดรายบุคคล : SMART

4.4.2 คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ

4.4.3 คำนึงถึงอำนาจหน้าที่ความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานกำหนดไว้ เพื่อตัวชี้วัดรายบุคคลจะส่งผลไปถึงหน่วยงาน จนถึงระดับองค์กร

4.4.4 มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ 4 - 7 ตัว) ครอบคลุมเนื้อหาความคาดหวังที่สำคัญและควรมีน้ำหนักไม่น้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์

4.4.5 คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้

5.1 มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

5.2 มีความรู้ความเข้าใจการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีคุณภาพ

5.3 มีความเข้าใจและสามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ภารกิจสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพได้